



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Comunicação Organizacional  
Professora Orientadora: Delcia Vidal

# **Os caminhos da Comunicação em Organizações Não Governamentais**

*Um guia para ONGs de pequeno e médio porte*

Memorial Descritivo

Tawana Costa Nascimento Sousa

Brasília – DF

2015

TAWANA COSTA NASCIMENTO SOUSA

OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO EM  
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS  
*UM GUIA PARA ONGs DE PEQUENO E MÉDIO PORTE*

Memorial Descritivo do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília – DF

2015

TAWANA COSTA NASCIMENTO SOUSA

OS CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES  
NÃO GOVERNAMENTAIS

*UM GUIA PARA ONGs DE PEQUENO E MÉDIO PORTE*

Memorial Descritivo do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Aprovado pela Banca Examinadora em Junho de 2015.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Delcia Maria de Mattos Vidal

Orientadora – FAC/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elen Cristina Geraldês

FAC/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Janara Sousa

FAC/UnB

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ellis Regina Araújo da Silva

FAC/UnB

*Dedico este trabalho a todas as instituições  
e pessoas que acreditam em um mundo  
melhor, e se empenham para tornar o  
desejo da transformação social uma  
realidade.*

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre se faz presente em todos os momentos da minha vida. Também quero agradecer a Nossa Senhora, por guiar e iluminar meus passos em cada escolha e projeto idealizado.

Aos meus familiares, que sempre torceram e acreditaram em mim. Obrigada pela paciência, carinho e oração.

Quero fazer um agradecimento especial à minha mãe, meu maior exemplo de amor e dedicação. Toda a minha eterna gratidão pelos sacrifícios, incentivos e orações. O seu apoio foi fundamental para eu chegar até aqui.

Aos meus amados e melhores amigos que se fazem presentes em todos os momentos. Muito obrigada por permanecerem ao meu lado e embarcarem comigo nessa jornada. Com certeza vocês tornaram esta etapa final mais leve, com tanto apoio, alegria, força e motivação. A vitória é nossa!

Aos amigos e colegas de UnB, por toda parceria e amizade ao longo desses anos de universidade.

À minha querida orientadora, Prof<sup>a</sup> Délcia Vidal, por toda paciência e atenção. Meu infinito agradecimento pela sua generosidade de aceitar e acreditar neste trabalho, mesmo diante do prazo apertado. Sua dedicação, conhecimento e confiança foram determinantes para a concretização deste projeto.

Às queridas professoras Elen Geraldles, Janara Sousa e Liziane Guazina, que mais do que compartilhar conhecimento, despertaram em mim a vontade de transformar a realidade das organizações do Terceiro Setor. Obrigada por toda parceria ao longo dessa formação.

O meu grato reconhecimento a todos os professores da FAC, que marcaram a minha história acadêmica e contribuíram para o meu crescimento profissional.

Ao apoio e profissionalismo de Vinicius Corrêa, que aceitou tão prontamente o desafio de desenvolver a arte e diagramação do Guia.

À querida Rosa, por todo carinho, conselho e atenção. A sua amizade tornou o dia-a-dia na FAC mais feliz.

Às ONGs que fizeram parte desta trajetória, e que me acolheram com confiança e reconhecimento. Sem dúvidas, o trabalho nessas entidades foram fontes de inspiração e me fizeram acreditar nas mudanças sociais por meio da comunicação.

É com alegria e o coração esperançoso, que me despeço, por ora, deste sonho inesquecível que foi a UnB.

*“O que eu faço é uma gota no oceano.  
Mas, sem ela o oceano será menor”.*  
*(Madre Tereza de Calcutá)*

## Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>09</b>
1.1. Concepção da ideia.....	09
1.2. O produto.....	13
1.3. Justificativa e objetivos .....	16
<b>2. Referencial teórico.....</b>	<b>16</b>
2.1. Breve histórico do Terceiro Setor .....	18
2.2. Comunicação em ONGs.....	19
2.3. Planejamento de comunicação .....	21
2.4. Os públicos das Organizações Não Governamentais .....	23
2.5. Os relacionamentos internos: colaboradores e voluntários .....	24
2.6. Os relacionamentos externos: imprensa e doadores.....	26
2.7. A importância do relacionamento com a imprensa .....	26
2.8. Investidores e doadores .....	28
2.9. A Internet a favor do Terceiro Setor .....	28
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>30</b>
3.1 O planejamento do produto .....	31
3.2 A arte visual do guia .....	31
<b>4. Considerações Finais .....</b>	<b>33</b>
<b>5. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>35</b>

## **Resumo**

Este memorial descreve o desenvolvimento do produto “Os caminhos da Comunicação em Organizações Não Governamentais – Um guia para ONGs de pequeno e médio porte”, cujo objetivo é despertar a visão de líderes atuantes nessas entidades para o papel vital da comunicação. Sair da zona de invisibilidade ainda é um impasse para uma maioria significativa de Organizações Não Governamentais do país, que desconhece a importância de se comunicar e se relacionar de maneira eficiente e, enfrenta um gigante despreparo para lidar com a comunicação. Para muitas lideranças desse setor é difícil compreender os caminhos para se alcançar reconhecimento, visibilidade e amadurecer enquanto organização, por isso, muitas vezes deixam a comunicação relegada a uma área secundária e até mesmo inexistente, limitando o poder transformador da comunicação nessas organizações do Terceiro Setor. Diante desse cenário, o objetivo do produto aqui descrito também se volta para a apresentação dos caminhos que as ONGs de pequeno e médio porte precisam percorrer para sair de um meio amador para outro mais estratégico.

**Palavras-chave:** Comunicação, Terceiro Setor, relacionamento, estratégia, ONGs.



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Concepção da ideia

Das experiências em Organizações Não Governamentais (ONGs) nasce este trabalho. O ingresso na Universidade de Brasília foi um sonho transformado em realidade. Ao longo de pouco mais de quatro anos, vi reacender em mim o desejo de contribuir ativa e profissionalmente para as transformações sociais.

Tendo cursado pouco mais de dois anos de Jornalismo em uma faculdade particular, foi apenas em Comunicação Organizacional que tive a certeza de ter encontrado meu caminho dentro do infinito campo da Comunicação.

Desde o primeiro semestre, a rotina de estudos se dividia com a de trabalho. Confesso que, os períodos iniciais não foram os mais fáceis e proveitosos, devido a essa condição. Entretanto, com o desenrolar do curso fui adquirindo maturidade e, pude aproveitar grandes oportunidades de estágios e empregos em renomadas empresas de Comunicação, no âmbito público, privado e do Terceiro Setor, o que me rendeu um ótimo *networking* e amadurecimento prático atrelado à teoria nessas organizações.

Comorg despertou em mim vocações e, incentivou o meu envolvimento cada vez mais próximo com a sociedade comunitária. Do *clipping* à assessoria de imprensa. Atuei como voluntária, estagiária e assistente de comunicação em três Organizações Não Governamentais. Nesse caminho, duas disciplinas foram fundamentais, tanto para o desempenho profissional quanto pessoal nessas instituições. Esse conjunto de experiências e aprendizados me deu a certeza de que era junto às Organizações Não Governamentais que eu queria construir a minha carreira nos próximos cinquenta e tantos anos.

A convicção de que a comunicação é vital para a sobrevivência dessas entidades do Terceiro Setor foi percebida durante todo o curso, no qual, dentre tantas formações, somos preparados para pensar e planejar estrategicamente, trabalhar com a diversidade de públicos e transformar a realidade das organizações.

O primeiro contato com ONGs como aluna universitária aconteceu logo no segundo semestre, com a disciplina Planejamento em Comunicação, ministrada pela professora Liziane Guazina. A matéria aplica um dos principais métodos utilizados pela Comunicação Organizacional, o planejamento estratégico. Não por menos, o trabalho final voltava-se para o desenvolvimento de um planejamento de comunicação para qualquer organização. Na oportunidade, a professora Liziane pediu para que um dos grupos escolhesse a Associação

Nossa Senhora Mãe dos Homens<sup>1</sup>. Tendo uma relação próxima com a diretora da instituição, relatou algumas das dificuldades financeiras enfrentadas pela entidade, que estava prestes a interromper um importante projeto social, sobretudo, em função da abrupta perda de doações. Cientes do desafio, eu e mais três colegas, escolhemos a organização para essa importante tarefa. Além de o trabalho social ter nos cativado, essa era uma oportunidade compartilhada entre nós para transformar uma realidade organizacional e outra social, por meio da comunicação. E ao mesmo tempo, de unir duas paixões: comunicação e voluntariado. Para a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens foi elaborado um planejamento estratégico de comunicação, com vistas a fortalecer sua imagem perante os públicos e aumentar a rede de patrocínio e doações. Desse feito, surgiu o primeiro trabalho de cunho científico, o que nos rendeu muita satisfação.

Do *briefing* à criação do planejamento, o envolvimento com a ONG foi cada vez maior. E, mesmo encerrada a disciplina, parte do grupo decidiu acompanhar os rumos da ASNMH. Contudo, embora tivéssemos nos mobilizado para executar as ações e estratégias do planejamento, havia uma forte resistência da equipe dirigente em enxergá-lo fora do papel. A ONG como um todo ainda não havia despertado para a importância da comunicação. Foram longos os anos de conversas com a diretora Patrícia Almeida. E, os seus momentos de euforia para fazer acontecer o planejamento se misturavam com o medo de se tornar visível na sociedade, e ainda se somava à preocupação financeira e à correria do dia-a-dia organizacional. Após longos meses de conversas, impasses e experiências mal sucedidas devido a não comunicação, a líder Patrícia percebeu a necessidade da ONG se comunicar para existir. Em um dos incontáveis encontros, disse: “Não ter um site é a mesma coisa da Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens não existir para a sociedade, e pensando mais longe, para o mundo”. Foi o ponto crucial para começarmos a introduzir a consciência de uma cultura de comunicação naquela entidade. Da preocupação com o impacto causado pela primeira impressão à procura de parcerias para a confecção de materiais explicativos sobre a ONG. Aos poucos toda a instituição ia despertando para a comunicação e incorporando-a como estratégia para melhorar o dia-a-dia da associação. Sem dúvidas, essa foi uma conquista emblemática, cujos frutos chegaram em meados deste ano, quando fui convidada para compor a partir do segundo semestre de 2015, estruturar oficialmente a área de comunicação.

---

<sup>1</sup> A Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens – ASNMH está localizada em Samambaia Norte, região do entorno do Distrito Federal, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de crianças em situação de risco e vulnerabilidade social, com ações educativas e socioassistenciais.

O segundo momento com Organizações Não Governamentais no âmbito acadêmico se deu em 2013, quando cursei, e posteriormente monitorei, a disciplina Instrumentos de Comunicação Organizacional (ICO), ministrada pelas professoras Elen Geraldês e Janara Sousa. Posso afirmar com veemência que, com essa disciplina ficava ainda mais latente o meu desejo de transformar entidades por meio da comunicação. Voltada para a aplicação prática do curso no contexto das Organizações Não Governamentais, ICO propõe como trabalho final o desenvolvimento de uma vasta gama de produtos e ações de comunicação, a partir de um planejamento nessa importante área, a criação de *folders*, cartazes, vídeo institucional, redes de relacionamento e tantos outros instrumentos adequados à realidade de cada organização.

Por trás do trabalho acadêmico, permanecia o âmagor por voluntariado e, escolher uma nova organização foi uma tarefa árdua, que incluía também o processo de se identificar com a causa da instituição. Nesse caminho, encontramos a Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção<sup>2</sup>, e logo de início o grupo se identificou com o trabalho e a causa da organização.

Diante da ausência total de uma estrutura voltada para a comunicação, percebemos na ABRACI uma excelente oportunidade para ajudá-la a existir e a caminhar para atrair parcerias, investimentos, doações e, principalmente voluntários. Novamente, o primeiro e maior desafio foi fazer com que as líderes dessa entidade compreendessem a importância de incorporar a comunicação à gestão para se alcançar melhores resultados.

Para essa disciplina, também foi elaborado um planejamento estratégico de comunicação e prestado um serviço de assessoria de comunicação, voltado para o relacionamento com a imprensa, a produção de ações, produtos e eventos que pudessem contribuir para o aumento da visibilidade e do reconhecimento da organização. Ficamos muito satisfeitos com o êxito do nosso trabalho, que em poucos meses já conseguira arrecadar fundos e investimentos para a entidade, mobilizado voluntários para assistir às crianças e adolescentes autistas e desenvolvido um bom relacionamento com a imprensa local, que cedeu espaços para a ABRACI apresentar seu trabalho, discutir a causa e alcançar reconhecimento perante a comunidade local.

Entretanto, pouco tempo depois de encerradas as nossas atividades acadêmicas fomos pegos de surpresa com um episódio inusitado. A professora Janara entrou em contato comigo para falar que acabara de assistir em um programa de televisão a coordenadora da ABRACI, anunciar o fechamento da ONG por falta de recursos e doações. De imediato, levei um susto.

---

<sup>2</sup> A Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção – ABRACI é uma entidade situada no Cruzeiro Velhos, cujo foco é o atendimento de crianças e adolescentes com autismo.

Afinal, não fazia sentido algum àquela informação. Na esperança de que o jornalista tivesse se equivocado, procurei pela diretora da Associação. E, eis que levei um susto maior ainda. Ela realmente havia procurado a imprensa para inventar uma informação, uma notícia, com o objetivo não apenas de chamar a atenção para o trabalho da organização, mas principalmente obter mais apoio e contribuições. Não preciso falar que a estratégia, além de equivocada, foi como um incêndio difícil de apagar, errada do começo ao fim. De repente, o caos tomava conta da instituição, que ao invés de atrair ajuda financeira, atraiu o olhar de pessoas de diversas regiões que desejavam propiciar o tratamento oferecido pela ABRACI para crianças e adolescente com autismo.

Entretanto, naquele momento o aumento do número de atendimentos era completamente inviável e essa exposição na mídia causou uma grande insatisfação de quem procurou pela associação e precisou entrar em uma fila de espera sem previsão para entrar no programa de atendimento. Além disso, apoiadores e parceiros da ONG ficaram duvidosos diante dessa ação, que não foi estrategicamente pensada ou planejada, e ficaram sem entender nada.

Nós, enquanto alunos, também não entendíamos no que havíamos errado. Se por um lado o grupo havia despertado a consciência e o engajamento das líderes para investir em comunicação, por outro elas sequer compreendiam os caminhos que deveriam seguir. Não entendiam que comunicação está para além da mensagem, da frase de impacto, da imagem. Não sabiam se comunicar, se relacionar com a imprensa, doadores, investidores e voluntários. E, mesmo com o planejamento em mãos tinham dificuldade para identificar os públicos da organização, e não reconheciam no relacionamento uma oportunidade de fazer a ONG crescer e amadurecer visando, sobretudo, o cumprimento de sua função social.

Enquanto monitora da disciplina, via os problemas de comunicação se repetir no contexto das Organizações Não Governamentais. De modo geral, as ações estratégicas pensadas e apresentadas para o gerenciamento de um meio de comunicação mais efetivo eram em um primeiro momento recebidas com hesitação. Não em função do conteúdo ou estrutura, mas em virtude do receio que os líderes dessas organizações tinham ante os resultados que cada ação pudesse proporcionar. Obviamente, não compreendiam a necessidade e importância da comunicação. As justificativas para a ausência de uma estrutura e investimentos nessa área eram sempre vinculadas à carência de recursos humanos e financeiros. E, quando não era inexistente, estava relegada a um papel secundário, de peso e custo para as organizações, que se contentavam com ações improvisadas e intempestivas. Sendo comum, ao final da disciplina de ICO, se perderem nos caminhos da comunicação.

O terceiro momento com ONGs foi mais profissional, e aconteceu no início de 2014, quando fui contratada como assistente de comunicação do Movimento Down<sup>3</sup>. Com esse trabalho, pude aprimorar e aprender de fato o que é e como fazer comunicação no Terceiro Setor. Trabalhando com o MD, fiquei atenta às boas práticas no âmbito comunicacional, o que me permitiu fazer uma autorreflexão do trabalho desenvolvido naquelas outras duas entidades, potencializando ainda mais o meu desejo de contribuir para as transformações de outras organizações.

Nesse contexto, já entrava na reta final do curso e as dúvidas quanto à escolha do tema eram constantes. Depois de muita indecisão, retomei o desejo antigo de desenvolver um projeto voltado para a temática que desde o ingresso na Universidade de Brasília havia me proporcionado tantas oportunidades de crescimento pessoal e profissional, e que certamente é um espaço promissor no campo da Comunicação Organizacional: as Organizações Não Governamentais.

A partir dessa decisão, procurei pela professora Delcia Vidal com quem já havia conversado sobre projetos na área social. E, prontamente, a professora me acolheu e incentivou a embarcar neste trabalho.

## **1.2. O produto**

Em um primeiro momento, o desejo era criar uma rede de consultoria de comunicação *online* para as Organizações Não Governamentais de pequeno e médio porte. Entretanto, o tempo era curto, e o semestre avançava rapidamente. O atraso em relação aos colegas era desesperador, e definir o foco do Trabalho de Conclusão de Curso precisava ser uma decisão imediata.

Após algumas conversas com a minha orientadora, surgiu a ideia de fazer um guia ainda no contexto das pequenas e médias ONGs voltado para o relacionamento com dois importantes públicos: imprensa e sociedade geral.

No entanto, considerando o público-alvo, cuja ausência de profissionais e estruturas de comunicação é uma realidade constante, fazia-se necessário primeiramente despertar nessas entidades a consciência da importância da comunicação para o próprio amadurecimento enquanto organizações do Terceiro Setor. E, mais, era essencial apresentar os caminhos da

---

<sup>3</sup> O Movimento Down é uma entidade O Movimento Down surgiu para reunir conteúdos e iniciativas que colaborem para o desenvolvimento dessas potencialidades e que contribuam para a inclusão de indivíduos com síndrome de Down e deficiência intelectual em todos os espaços da sociedade. - See more at: <http://www.movimentodown.org.br/quem-somos/#sthash.98zExomv.dpuf>. Acesso em 08.06.2015

comunicação nesse contexto. Sendo assim, mais do que falar dos públicos, era preciso apresentar os caminhos para se comunicar e se chegar até eles.

Assim, a idealização do projeto tomava um novo rumo e deu origem ao guia “Os caminhos da Comunicação em Organizações Não Governamentais”, desenvolvido para orientar líderes de pequenas e médias ONGs no entendimento da comunicação como uma estratégia, adaptada ao olhar e caminhar de cada entidade.

A partir das experiências profissionais e acadêmicas na área, percebi que embora grande parte das ONGs almejasse alcançar visibilidade, apoio e reconhecimento, pouco ou nada era investido em comunicação. Não por má vontade. Mas, por falta de conhecimento, recursos humanos, financeiros e um gigante despreparo para lidar com a comunicação.

Definido o estilo do produto, Guia, fez-se uma breve busca sobre o que vem a ser esse tipo de material. De maneira geral, pode-se dizer que um guia é uma espécie de norteador de caminhos, um instrutor, cujo objetivo maior é ensinar o leitor sobre determinado assunto.

O Guia não foi criado com a intenção de apontar “práticas engessadas” de comunicação. Mas, elaborado a partir da perspectiva de fazer com que as entidades percebam a comunicação como caminho, processo, e não atalho. E, compreendam que pular qualquer uma das etapas do processo para uma boa comunicação, pode ser fatal e fazer com que os esforços organizacionais não sejam reconhecidos, os objetivos não sejam alcançados e as ações percam cada vez mais a força e razão de ser.

Dessa maneira, o Guia se estrutura a partir dos trajetos que a comunicação precisa percorrer nas Organizações Não Governamentais. Do entendimento do papel da comunicação à divulgação de resultados. Foi preciso expor de maneira clara e didática que a comunicação permeia todas as áreas e públicos em uma organização. E precisa ter sua origem no planejamento, raízes no ambiente interno, e atuar como ponte de relacionamento com os públicos da organização.

Pois, mais do que tornar conhecida a ONG e a causa por ela defendida, faz-se eminente a necessidade dos líderes das Organizações Não Governamentais perceberem a comunicação como um elo vital entre as suas entidades e voluntários, imprensa, doadores, comunidade e tantos outros parceiros que podem sustentar os projetos e a própria instituição.

A execução eficiente dessas múltiplas funções comunicacionais no contexto dessas entidades, exige estratégia, planejamento, monitoramento e avaliação. Sem dúvidas, o amadurecimento ou implementação dos processos de comunicação é um longo caminho. Em que, gestão e comunicação precisam andar juntas.

Para facilitar o entendimento dos caminhos da comunicação pelo público-alvo do Guia, foi preciso elencar os tópicos que se apresentam mais importantes em um primeiro momento, com foco em estratégia, planejamento e relacionamento com os diversos públicos, por meio da atuação *off* e virtual. Buscou-se, assim, construir um texto sucinto e de fácil compreensão.

A produção do conteúdo foi estruturada em quatro capítulos, além da introdução. São eles: Capítulo 01 – *A importância da comunicação para ONGs*; Capítulo 2 – *Os relacionamentos*; Capítulo 3 – *A Internet a seu favor*; e Capítulo 4 – *Os resultados*.

Logo na introdução, chamo a atenção dos leitores para o conceito de comunicação enquanto caminho para se alcançar visibilidade, reconhecimento e tantos outros resultados positivos.

Na primeira parte do Guia, abordo a importância de se comunicar para existir enquanto Organização Não Governamental. Instigando leitores a compreender a comunicação como estratégia para o alcance dos objetivos da ONG e driblar as dificuldades, seja para se relacionar, comunicar a causa, a organização. Nesse primeiro momento, quis enfatizar a importância de se ter uma comunicação planejada e monitorada, visando o despertar da consciência do público-alvo de que toda e qualquer comunicação precisa ser pensada e escolhida antecipadamente, levando-se em conta sempre quem se deseja alcançar. Afinal, *folders*, sites, vídeos e eventos podem custar caro e realmente ser um peso no bolso da organização, se não forem previamente planejados.

Convencidos disso, o segundo momento volta-se para a temática dos relacionamentos com os diversos públicos que compõem a organização. Considerando o porte das ONGs a quem se dirige o Guia, foram escolhidos os principais e mais recorrentes parceiros alvos no âmbito dessas entidades. Antes de apresentar os públicos externos ao ambiente da organização foi essencial abordar o público interno e destacar a sua importância, pois a maioria das ONGs se esquece ou não se atenta para o papel vital dos seus membros para uma eficiente comunicação institucional. Fez-se necessário deixar claro que antes de divulgar a ONG por aí, é preciso colocar a casa em ordem. Pois, uma coisa é certa, se a comunicação não fluir bem internamente, a atuação externa de qualquer organização está a um passo de ficar comprometida e prejudicada.

A partir desse capítulo, discorro sobre os *stakeholders*, ressaltando a importância de saber com quem se está falando, para que se desenvolva uma comunicação cada vez mais adequada e eficiente. Ressalto a importância de se relacionar com a imprensa, que pode ser forte aliada para mediar a comunicação da ONG frente a tantos públicos. Nesse contexto apresentei alguns caminhos para as Organizações Não Governamentais desenvolver um contato mais amistoso e seguro com a mídia, visando ao não exagero ou desvalorização desse

relacionamento. Pela experiência, achei importante dar um espaço maior para abordar esse público.

Não menos importante, também nesse capítulo discorro sobre o papel vital da comunicação para juntar e fidelizar gente boa, ou seja, os voluntários. E, um olhar para doadores visando à manutenção de relações mais duradouras. Muitas organizações não se atentam para o relacionamento com esses públicos depois do primeiro contato.

Em seguida, tratei de forma breve sobre o uso da Internet a favor dessas organizações do Terceiro Setor. E por fim, discorro sobre a importância de se comunicar resultados.

Com vistas a auxiliar a compreensão dos temas abordados foi anexada à parte final do Guia, um glossário com algumas terminologias específicas do campo da Comunicação.

### **1.3. Justificativa e objetivos**

A escolha do Guia como produto se dá a partir do desejo de contribuir para esse despertar da comunicação em pequenas e médias Organizações Não Governamentais (ONGs). O projeto nasce com as experiências acadêmicas e profissionais na área, que evidenciaram a relevância da comunicação para transformar a realidade dessas organizações.

O avanço da comunicação nessas entidades ainda é incipiente, e por vezes, permanece inexistente. E, o motivo está muito além da falta de capital para alocar nessa área ou pessoas para executar ações. A origem está atrelada à falta de conhecimento do papel da comunicação e de identificação dos caminhos que a ONG precisa percorrer para o alcance de melhores resultados e amadurecimento organizacional. E a consequência disso é um gigante despreparo para lidar com a comunicação.

Com base nesse cenário, a possibilidade de criar um Guia pensado, didático e objetivo, para auxiliar os líderes dessas pequenas e médias organizações se justifica pelo fato de que os manuais e guias existentes estão voltados para organizações cuja estrutura de comunicação já se apresenta de maneira consolidada. Além disso, a impressão que se tem é que a linguagem utilizada se foca no entendimento profissional da comunicação, e o público parece estar restrito aos profissionais de comunicação que atuam nessas organizações.

Certamente, essa não é a realidade de grande parte das ONGs de pequeno e médio porte. Embora, a presença de um profissional de comunicação nessas organizações seja imprescindível para planejar, comunicar e se relacionar eficientemente com *stakeholders*.

Diante disso, para essas organizações, um guia ou um manual com foco em produtos de comunicação ou com a abordagem de relacionamento voltada para um público específico, não



atende o objetivo. Pois, falar de apenas um relacionamento sem antes despertar a cultura da comunicação é pular uma importante etapa do processo. E, quando não se compreende os propósitos, objetivos e caminhos da comunicação, qualquer bom material nunca será bem aproveitado, e as dificuldades serão cada vez mais constantes.

O Guia “Os caminhos da Comunicação em Organizações Não Governamentais”, desenvolve-se para atender essa necessidade que cada entidade tem de encontrar os próprios e melhores caminhos nessa área que favoreçam a organização, a partir do despertar da cultura e da consciência de comunicação.

Como enfatizado anteriormente, a intenção não é apresentar práticas pré-definidas, até porque esse campo da Ciência não permite essa pretensão, já que algumas ações podem dar certo em uma organização, mas em outras não.

Dessa forma, o material busca, sim, se apresentar como ponte de orientação para que líderes de pequenas e médias ONGs se conscientizem nesse primeiro momento sobre o importante papel da comunicação, reconhecendo os caminhos que se precisa percorrer a partir da realidade de cada organização. E, cientes da importância desse processo e dotados de informação sintam-se motivados a sair do amadorismo investindo em comunicação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Do olhar para a importância da comunicação ao planejamento para tornar o processo mais eficiente, passando pelos públicos dessas entidades e o uso das novas tecnologias para potencializar ações. Para a elaboração do Guia foi fundamental um levantamento bibliográfico direcionado a partir de cinco subtópicos, que convergem para o objetivo principal: pensar os possíveis caminhos da comunicação nas Organizações Não Governamentais.

Além das leituras focadas nos temas apresentados, fez-se necessário uma breve conceituação do que é o Terceiro Setor e qual o seu papel, pois até então, a visão sobre esse setor estava restrita ao âmbito das Organizações Não Governamentais.

Cumpre enfatizar que, o foco deste memorial não é destrinchar ou discorrer sobre a vasta linha de conceitos e pensamentos científicos que envolvem os temas acima elencados. E, em função disso, adotou-se como referência apenas alguns autores pertinentes e que pudessem contribuir para o desenvolvimento do conteúdo do Guia.

### 2.1. Breve conceituação sobre Terceiro Setor

Conceituar o Terceiro Setor não é uma tarefa fácil, afinal a sua atuação é difusa e variada. Estruturado fora do aparato do Estado, esse campo emerge com a função de auxiliar o Primeiro Setor (Estado), a priorizar e concretizar políticas sociais, e, assume muitas vezes o papel de propiciar benefícios sociais às minorias marginalizadas.

Embora as discussões científicas sobre as definições do Terceiro Setor sejam amplas, tanto no sentido ideológico quanto político, de maneira geral ele pode ser entendido como um importante pilar para o sustento da sociedade, tanto no âmbito social quanto no econômico.

Da provisão de serviços socioassistenciais à geração de bens e serviços de caráter público. O Terceiro Setor une organizações que não visam ao lucro para benefício próprio, mas para reinvestir em projetos e solucionar parte dos problemas sociais, objetivando uma sociedade mais justa e igualitária. Sem dúvidas, é um setor que fora da órbita econômica e da busca pela lucratividade, nasce em função de um objetivo maior: o bem-estar social e coletivo.

Sob a ótica da pesquisadora Peruzzo (2007), o Terceiro Setor está classificado como um

composto por Organizações Não Governamentais – ONGs, Organizações da Sociedade Civil – OSCIPs regulamentadas pela Lei nº 9.790/99 – fundações, associações comunitárias, movimentos sociais, Instituições Filantrópicas entre outras entidades (PERUZZO, 2009, p. 156).

A autora ainda cita que essas organizações são vistas como iniciativas voltadas para o trabalho voluntário, com uma estrutura básica não governamental, formalmente instituída e que possuem gestão própria. Como bem mostra MONTAÑO (2002)

organizações não privadas, não-governamentais, sem fins lucrativos, autogovernadas, de associação voluntária (ACOTTO;MANZUR *apud*. MONTAÑO, 2002, p.55).

Como mencionado nos primeiros parágrafos, são diversas as definições do Terceiro Setor, e por isso, as considerações deste trabalho estão voltadas para um subconjunto de entidades desse conjunto de instituições: as Organizações Não Governamentais.

## **2.2. Comunicação em ONGs**

Estima-se<sup>4</sup>que, no Brasil existem mais de 338 mil organizações sem fins lucrativos. Um cenário que só tende a aumentar consideravelmente todos os anos, expandindo cada vez mais a atuação do Terceiro Setor. Entretanto, muitas vezes, o seu crescimento não é acompanhado de um amadurecimento organizacional, e por vezes acaba comprometendo o cumprimento da função social e a trajetória de grande parte das Organizações Não Governamentais. São vários os motivos para que isso aconteça, e sem dúvidas refletem uma enorme falta de gestão, incluindo na área de comunicação.

Um número significativo de ONGs não consegue alcançar visibilidade, reconhecimento e se posicionar numa comunidade ou sociedade geral, porque ainda não está preparado para lidar com a comunicação.

No entanto, considerando que essas entidades, sobretudo as de pequeno e médio porte, dependem quase que exclusivamente de doações e investimentos humanos e financeiros, comunicar é algo essencial. Seja para captar apoio dos diversos públicos que podem atuar como multiplicadores de força da organização ou para manter vivos os projetos e a própria organização. A importância da comunicação se apresenta como um fator emergente e vital, para além de divulgar e informar projetos e ações, potencializar parcerias, dialogar, engajar e mobilizar pessoas. Sem dúvidas, a boa e eficiente comunicação se apresenta como um caminho estratégico de sobrevivência e ajuda no alcance da visibilidade e enriquecimento da causa e da organização, fazendo-a existir.

---

<sup>4</sup> Informações retiradas do site da ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais). Disponível em [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br). Acesso em 08.06.2015

Afinal, quem não é visto não é lembrado, e conseqüentemente, não existe aos olhos de parceiros, doadores, comunidade, voluntários e tantos outros públicos com as quais uma Organização Não Governamental pode contar.

A ausência de uma comunicação eficiente e planejada limita o poder de transformação social defendido por essas organizações, que acabam atuando de maneira improvisada.

Essa postura contribui para a crença nessas instituições de que comunicação é problema, é gasto e um peso a mais no bolso dessas organizações. E, por isso, o Guia se mostra tão importante para além de desmitificar essa visão, fazer com que as ONGs-alvo se atentem que ao agregar visibilidade, reconhecimento e notoriedade por meio da comunicação estão abrindo caminhos para minimizar, driblar ou, até mesmo, eliminar os incontáveis problemas que atrapalham e comprometem a manutenção de projetos sociais e da própria organização.

Com as experiências em Organizações Não Governamentais percebi que a visão e o entendimento da importância da comunicação como estratégia e tática de relacionamento com os diversos públicos ainda são um desafio. Não que as ONGs não se relacionem ou se comuniquem, pelo contrário, elas fazem isso o tempo todo, mesmo sem saber o que, como, onde, quando e por que se comunicar e se relacionar, colaborando para que em muitas situações os esforços envidados sejam desperdiçados e não alcancem os objetivos e públicos finais almejados.

Mas, para se chegar ao objetivo fim, se fortalecer e amadurecer enquanto organização é preciso trilhar bons caminhos de comunicação, incluindo planejamento e relacionamentos constantes e estratégicos. Pois, independentemente da área de atuação, esses são dois fatores determinantes para o sustento de qualquer organização.

O artigo “Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor: um estudo de caso da Fundação Ricardo Moysés Junior”, de Letícia Carpane de Paiva (2009), elucida muito bem essa ideia a partir do conceito de Kunsch, que enfatiza a importância da comunicação em qualquer organização, o que inclui aquelas que integram o Terceiro Setor, *apud* KUNSCH (1986, p. 29), a <sup>5</sup>“comunicação é imprescindível para qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá a sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte”.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2009/resumos/R14-1029-1.pdf>. Acesso em 08.06.2015

No contexto das Organizações Não Governamentais, incorporar a comunicação à gestão é poder transformar “causas” em identidades, conquistar apoios e parcerias, criar uma relação mais próxima com os públicos e mobilizar a sociedade em prol de uma causa social.

Da captação de recursos aos relacionamentos com os diversos públicos. A comunicação precisa estar presente em todas as ações, e para que ela alcance bons resultados é preciso esforço, investimento e dedicação permanentes.

No artigo “A Utilização das Mídias Sociais em Organizações Não Governamentais na Região Norte Brasileira”, de autoria de Manuella Dantas Corrêa Lima e Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud, as autoras citam Santana (2006), reforça a necessidade de incorporar a comunicação para a sobrevivência financeira de uma organização.

Conforme Santana (2006), a comunicação é essencial para a sobrevivência financeira de qualquer ONG necessitando de uma divulgação capaz de atrair apoio e investimentos duradouros. Nesse sentido, Albuquerque (2006) enfatiza que construir uma imagem, criar uma identidade, conquistar credibilidade e ganhar visibilidade são fundamentais para quem deseja obter resultados em qualquer área, e isto não exclui o Terceiro Setor, simplesmente porque ele não possui os mesmos objetivos e características do Estado (Primeiro Setor) e das empresas privadas com fins lucrativos (Segundo Setor). (SANTANA, S. 2006, p., *apud* LIMA e ABBUD, 2013p.3)<sup>6</sup>

O primeiro passo para a mudança é pensar a comunicação como um caminho estratégico para adquirir apoio, fortalecer parcerias e obter tantos outros resultados positivos a fim de viabilizar o cumprimento da sua função social.

Pois, mais do que comunicar, é preciso bem comunicar. Diante disso, é primordial adquirir capacidade e conhecimento para encontrar caminhos que viabilizem melhores diálogos e relacionamentos com múltiplos alvos organizacionais. Entendendo sempre que, comunicação é caminho, processo. E para isso, um bom planejamento de comunicação é essencial.

### **2.3. Planejamento de comunicação**

Um caminho eficiente da comunicação tem início no planejamento. Para que uma Organização Não Governamental não fique restrita a esforços sob demanda, com ações intempestivas, improvisadas, sem ninguém saber quem deve fazer o quê, como fazer e quando fazer é fundamental planejar.

Em qualquer contexto organizacional o planejamento se apresenta como ponto de partida para alcançar bons resultados em comunicação. Esse é o alicerce para fazer com que as

---

<sup>6</sup> Disponível em <http://portalintercom.org.br/anais/norte2013/resumos/R34-0384-1.pdf>. Acesso em 08.06.2015

ações de uma ONG estejam cada vez mais organizadas e não percam a sua força, principalmente na hora de se comunicar e se relacionar.

Considerando que, para muitas dessas Organizações Não Governamentais, falar de planejamento é quase um tabu, esse foi um tema enfatizado em todos os tópicos do Guia. Sem dúvidas, esse é um assunto que precisa ser incorporado à realidade dessas organizações, com o objetivo de que nada seja executado isoladamente, sem efeito algum, evitando gastos desnecessários e desconstruindo a ideia da comunicação ligada a problema.

Nesse sentido, um bom planejamento é o fio condutor para fazer as mudanças realmente acontecerem e perpetuarem, caso contrário as transformações são passageiras e não passam de boas intenções.

Essa visão do futuro permitida pelo planejamento é determinante para direcionar esse caminhar. Um planejamento não tem caráter estático na organização, pois à medida que os fatos vão se desenrolando, às vezes é preciso replanejar, evidenciando o caráter dinâmico de um planejamento de comunicação.

A primeira etapa desse processo é saber aonde se pretende chegar, quais os objetivos da organização, qual é a realidade, para então definir quais caminhos seguir. É no ato de planejar que se começa a pensar nas possibilidades organizacionais, o que inclui a área de comunicação, para que não se comunique por comunicar, e inicie o processo de identificação e reconhecimento dos públicos-alvo, pensando em ações e estratégias.

O processo de planejar se dá em vários momentos, e envolve o diagnóstico, objetivos, estratégias, plano de ação, metas, prazos, monitoramento e avaliação, resultados esperados e orçamento. Desses momentos, o mapeamento da realidade e o objetivo que se pretende alcançar merecem destaque, pois a organização que não sabe onde está ou aonde se pretende chegar caminha sem rumo e direção.

Uma condição determinante para que as mudanças aconteçam é conhecimento e incorporação do planejamento por todos os membros da organização, e esse é outra trilha da comunicação no contexto dessas entidades, que precisam disseminar objetivos, estratégias e metas para todos da instituição. O ato de planejar abrange todas as áreas e para direcionar e engajar todos os públicos nesse processo é preciso comunicar.

#### **2.4. Os públicos nas Organizações Não Governamentais**

Se a comunicação é um dos pilares para uma Organização Não Governamental obter êxito e sustentabilidade, mais importante ainda é saber o que falar, para quem falar, onde falar,

quando falar e por que falar. Isso faz toda a diferença, principalmente no âmbito das entidades do Terceiro Setor.

Essas são organizações que se relacionam com uma variedade de públicos relevantes, com os quais precisam dialogar, a partir da criação e manutenção de relacionamentos específicos, que sejam promissores, duradouros e confiantes. Mais do que compreender, é imprescindível que as ONGs percebam a existência desses públicos caracterizados como colaboradores, voluntários, doadores, investidores e tantos outros.

O bom relacionamento com esses *stakeholders* depende de uma comunicação eficiente, baseada na emissão de mensagens considerando, não somente o que se deseja informar, mas a quem se deseja falar. Entender que os canais de comunicação e a linguagem precisam ser diferentes e adaptados de acordo com as demandas e necessidades de cada alvo é vital para que não ocorra o desperdício de informação ou ruídos de comunicação. Assim, reconhecer quem são esses públicos que se relacionam mais frequentemente com as ONGs é uma necessidade.

Há uma diversidade de públicos nas Organizações Não Governamentais. E, para melhor categorizá-los, buscou-se a classificação sob a ótica de Peruzzo (2007, p.13). Segundo a autora, os públicos podem ser classificados em:

**Beneficiários:** pessoas a quem a ação direta da organização se destina, ou melhor, são a razão de ser da mesma.

**Colaboradores:** funcionários, voluntários e suas famílias.

**Vizinhança:** comunidade em que se encontra inserida a sede e a ação principal da organização.

**Órgãos públicos:** aqueles que afetam diretamente a vida da organização por meio de políticas, legislação, órgãos de repressão, entre outros aspectos.

**Parceiros reais e potenciais:** organizações, secretarias e universidades.

**Mídia:** meios de comunicação impressos, radiofônicos, televisivos e Internet, tanto os de longo alcance quanto os comunitários e locais.

**Aliados:** movimentos e organizações congêneres e aproximativas, ou seja, que atuam no mesmo universo, mas desenvolvem atividades distintas.

**Opositores:** aqueles que se opõem à linha político-ideológica e ao trabalho desenvolvido por “ódio de classe”.

Para a elaboração do Guia abordou-se os públicos mais comuns a praticamente todas as ONGs: colaboradores, voluntários, imprensa e doadores, visando à criação ou aprimoramento do relacionamento das entidades de pequeno e médio porte com seus públicos de acordo com cada realidade. Para, a partir daí, estabelecer uma relação na qual os públicos sejam vistos não

apenas como alvo de informação, mas como disseminadores de informação, sensibilizados com a causa e envolvidos com a organização, tornando a ONG mais conhecida.

Nos próximos tópicos, fala-se brevemente sobre os públicos internos e externos abordados no guia “Os caminhos da Comunicação em Organizações Não Governamentais”.

## **2.5. Os relacionamentos internos: colaboradores e voluntários**

Uma boa rede de relacionamentos tem suas raízes no ambiente interno, que engloba todos os membros que atuam dentro de uma Organização Não Governamental, ou seja, dirigentes, colaboradores, sejam eles remunerados ou voluntários. Contudo, muitas ONGs não compreendem ou reconhecem a importância desse público interno, e desenvolve uma comunicação falha e ineficiente nesse ambiente.

A falta de um olhar atento e estratégico para esse segmento resulta em desperdício dessa importante fonte geradora gratuita de informação para disseminar a causa, valorizar a entidade e potencializar a entrada de novos apoiadores a partir dos círculos de convivência de colaboradores e voluntários. Sem dúvidas, o público interno atua como a ponte do primeiro *networking* de qualquer organização.

Assim, não dispensar a devida importância e dedicação para esse público é influenciar negativamente no futuro da comunicação externa. Pois, se a comunicação não fluir bem internamente, a sua atuação externa corre o risco de ficar comprometida.

Segundo a pesquisadora Kunsch (2003, p. 156), ter um programa de comunicação interna é importante para concentrar esforços de comunicação capazes de capacitar e informar esse público, pois “é uma área estratégica, incorporada no conjunto de definições e políticas e objetivos funcionais da organização”.

No entanto, para fazer com que o público interno atue como potencializador da imagem, da causa e da própria organização faz-se mais do que necessário investir não apenas em conteúdo e informação, mas desenvolver o sentimento de pertencimento, engajamento e motivação perante a causa e os projetos organizacionais.

No âmbito da comunicação interna, é essencial investir nas relações interpessoais de todos os membros da organização, a partir de um diálogo proativo, descentralizado, de respeito e valorização do público mais próximo da organização. Como destaca Kunsch (2003, p. 15):

que para se obter resultados positivos em comunicação interna, que se considere o que é além das fronteiras empresarial e relacionar-se com as “políticas, estratégicas, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas”.



O trabalho de colaboradores remunerados e voluntários são uma das forças que sustentam as Organizações Não Governamentais. E, no espaço dessas instituições esses membros atuam e se comprometem com a entidade por alguma razão, que não está ligada a um retorno financeiro, mas a uma causa própria ou social.

Considerando o trabalho não remunerado, mais do que atrair voluntários, é preciso construir um relacionamento capaz de despertar nessas pessoas um sentimento de pertencimento e identificação. Como observa Carrion (2000):

O trabalhador voluntário é alguém que trabalha sem direito à remuneração e, geralmente, sem direito de receber sequer indenização pelos gastos decorrentes da atividade que realiza, como gastos com transporte, vestuário, alimentação, etc., o que, em tese, nos levaria a pensar que para ser voluntário seria preciso dispor de um mínimo de riqueza excedente. Nem sempre, entretanto, é assim. Muitos deles abrem mão da satisfação de necessidades básicas em prol da conquista dos objetivos que se propuseram (CARRION, 2000, p.251).

Diante disso, a questão de um programa voltado para o voluntário foi fortemente abordado no Guia. A vivência nessas organizações me fez perceber que o desejo de atrair voluntários era recorrente em grande parte das ONGs, embora muitas dessas entidades não tivessem claros os motivos para desenvolver ações para esse público, e não reconheciam o caráter profissional e específico desse público, contribuindo para um alto índice de abandono e rotatividade desse público na organização, que não se sentia importante, reconhecido ou valorizado nas instituições.

Sendo assim, fez-se essencial enfatizar que a decisão de atrair e trabalhar com o voluntariado não pode e nem deve ser feita de maneira aleatória, pois esse campo de atuação se constrói a partir de uma relação com pessoas, e requer gestão de tempo, planejamento e principalmente comunicação para motivar, engajar e fidelizar esse público.

Ortiz (2009, p. 5)<sup>7</sup> destaca que para fidelizar essa importante força de trabalho é preciso despertar o sentimento de orgulho, pertencimento, comprometimento e importância para a existência da organização.

Se considerarmos que ao gestor de voluntários cabe o gerenciamento de pessoas, é evidente que é preciso ter visão gerencial e noção de gestão de recursos humanos. Se ele precisa mobilizar os voluntários para que se

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://cylondrina.files.wordpress.com/2009/06/artigogestaodevoluntariosnoterceirosetor1.pdf>. Acesso em 08.06.2015

engajem, de boa vontade, na causa e dar sentido às atividades dos voluntários, precisa conhecer a instituição, acreditar na missão dela, ser reconhecido por seu papel junto aos voluntários, acreditar no valor do voluntariado e conhecer às tarefas destinadas aos voluntários. Não pode ser alguém que não está a par do dia a dia da instituição (ORTIZ, 2009, p. 5).

## **2.6. Os relacionamentos externos: imprensa e doadores**

No que diz respeito ao público externo, as Organizações Não Governamentais podem se relacionar com uma série de *stakeholders*, como apresentado no tópico 2.3. E novamente a comunicação assume um papel fundamental e seus caminhos precisam perpassar pela transparência e prestação de contas, a partir de um relatório periódico e acessível a todos.

A criação de laços com esses públicos tem o alicerce na informação de resultados, que são um meio de demonstrar a importância do investimento pessoal e financeiro na organização.

A seguir breve exposição sobre o relacionamento de dois públicos externos destacados no Guia: imprensa e doadores.

## **2.7. A importância do relacionamento com a Imprensa**

Para se alcançar multidões com credibilidade tem-se na imprensa um importante caminho, que pode ser encarada como forte aliada para mediar a comunicação da ONG frente a tantos públicos.

No artigo “Assessoria de Comunicação no Terceiro Setor: Análise da Pastoral da Criança”<sup>8</sup>, de Adriele Andréia Inácio (2009), a autora ressalta sob o olhar de Duarte (2002), que a imprensa foi identificada como um dos grandes instrumentos para tornar pública uma organização, sendo os meios de comunicação o caminho mais curto para atingir o reconhecimento e a notoriedade perante a sociedade.

Entretanto, para um relacionamento eficiente com a mídia, a comunicação precisa entrar na dinâmica dos meios de comunicação, compreendendo o que pode ser considerado notícia para despertar o interesse dos jornalistas para a causa e a organização.

Em função da recorrente resistência à exposição midiática por muitas Organizações Não Governamentais, foi preciso abordar o tema no Guia para despertar a consciência de líderes das pequenas e médias instituições que, estar na imprensa não é privilégio, e sim uma oportunidade, que se bem aproveitada pode vir a conferir notoriedade e visibilidade à perante toda a sociedade.

---

<sup>8</sup> Disponível em <http://www.unicentro.br/redemc/2009/15%20assessoria%20inacio%20OK.pdf>. Acesso em 08.06.2015

Outro ponto importante enfatizado no Guia foi a necessidade eminente dessas organizações adotarem uma postura mais proativa ao se relacionar com a imprensa, oferecendo informações de caráter noticioso se atentando para a sua importante função social.

A partir da leitura do artigo *Contra-Agendamento: o Terceiro Setor pautando a mídia*<sup>9</sup>, de autoria de Elizena Rossy é possível compreender que a relação da sociedade com a imprensa deixou de ser verticalizada, possibilitando um maior número de vozes pautando os meios de comunicação. Ao citar Silva (2006), a autora aborda o conceito de contra-agendamento, para destacar que “a sociedade também tem o poder de influenciar na definição das discussões que podem ser mediadas pela mídia”. Segundo Silva, o fenômeno do contra-agendamento pode ser entendido como

um conjunto de atuações que passam estrategicamente pela publicação de conteúdos na mídia e depende, para seu êxito, da forma como o tema-objeto-de-advocacia foi tratado pela mídia, tanto em termos de espaço, quanto em termos de sentido produzido. Pode-se então afirmar que o contra-agendamento de um tema pode ser parte de uma mobilização social ou parte de um plano de enfrentamento de um problema, corporativo ou coletivo. (SILVA, 2005, p. 2)

Assim, as Organizações Não Governamentais precisam compreender que o espaço na mídia existe, e que um jornalista não precisa ser militante de uma causa ou simpatizar com uma organização para divulgá-la. Afinal, as temáticas sociais, por si só, já despertam o interesse da imprensa.

Mas, para que esse espaço seja bem aproveitado as organizações precisam reconhecer o que pode ser considerado notícia, compreender as características dos meios, a rotina, a linguagem e a produção de textos. Para um relacionamento eficaz com a imprensa, também é preciso ter conhecimento das regras básicas de um texto jornalístico, que necessariamente precisa responder sobre Quem fez? O quê? A quem? Quando? Por quê? Para quê? Onde? Como?

Desse ponto de vista, Silva e Santos (2012, p.23) destacam que “as ONGs precisam aprender a disputar o espaço e o tempo na mídia, com fontes confiáveis, assuntos de interesse e destaque para a credibilidade do seu trabalho. Nesse sentido, busca-se atender aos requisitos do fazer jornalístico, de forma profissional e ética”.

## 2.8. Investidores e doadores

---

<sup>9</sup> Disponível em: [http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2011/01/gt\\_jmp-elizena.pdf](http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2011/01/gt_jmp-elizena.pdf). Acesso em 11.06.2015

No relacionamento com investidores e doadores, a comunicação ética e transparente é fundamental, uma vez que, como dito anteriormente, o sustento dessas organizações depende quase que exclusivamente de investimento e doação.

Pois, tão importante quanto arrecadar fundos é apresentar resultados e comunicar ações. Sem dúvidas, essas são posturas que fortalecem as relações já existentes e possibilitem o estabelecimento de novas parcerias.

## **2.9. A Internet a favor do Terceiro Setor**

Com o advento da Internet surge mais uma rede de possibilidades para favorecer os caminhos da comunicação para o Terceiro Setor, para captar recursos, voluntários, prestar contas e investir na prospecção de apoio e doação.

O fato é que, diante da frágil realidade das pequenas e médias Organizações Não Governamentais, a carência financeira é ainda mais latente, e as ferramentas digitais se apresentam como uma via promissora para se comunicar eficientemente e se relacionar de forma cada vez mais interativa a baixo custo.

A citação de Bueno (2003), no artigo “A Utilização das Mídias Sociais em Organizações Não Governamentais na Região Norte Brasileira”<sup>10</sup> de Manuella Dantas Corrêa Lima e Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud, retrata muito bem a importância da internet para a existência e eficiência das organizações do Terceiro Setor.

Embora haja diferenças importantes quanto à estrutura, particularmente de comunicação, dos diversos componentes do terceiro setor, não há dúvida de que o seu ‘poder de fogo’ reside na sua capacidade de divulgação e de mobilização pela internet. Sobretudo para organizações menores, com poucos recursos, a internet tem propiciado condições para um trabalho efetivo, permitindo disseminação de suas ideias, seja pelos sites próprios, seja pela participação em de seus representantes em grupos de discussão que se multiplicam pelo mundo (BUENO 2003, p. 143, *apud* LIMA e ABBUD).

Assim, minimizar a importância e o efeito dessa rede de possibilidade para interagir e prospectar virtualmente pode significar muitas perdas. Todavia, para que a funcionalidade da internet se aplique no âmbito da comunicação é preciso que essas entidades estejam preparadas para utilizar e se comportar no ambiente online, lembrando sempre que este é um meio que funciona como a própria organização, só que no mundo digital.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2013/resumos/R34-0384-1.pdf>. Acesso em 08.06.2015

Diante disso, foram apresentados no Guia algumas das redes e mídias sociais mais utilizadas pelas Organizações Não Governamentais, apontando caminhos e dicas a serem percorridos e aplicados, respectivamente, para alcançar uma postura cada vez mais eficiente. Afinal, manter esses espaços vazios ou mal utilizados é uma postura tão ruim quanto não estar presente em nenhuma delas.

De acordo com o artigo publicado na Revista Científica da Universidade do Oeste Paulista – Unoeste, intitulado “Uso estratégico da Internet e as mudanças organizações do Terceiro Setor”<sup>11</sup>, de Álvaro José Periotto e José Marcos Paulo Theodoro, fica claro que é preciso utilizar a internet como um potencial meio de comunicação nesse setor.

Os autores citam NANUS e DOBBS (2000) para ressaltar que os impactos podem ser ainda maiores, ao considerar as ações pelas quais as organizações sem fins lucrativos podem atingir grupos de interesse potenciais onde quer que estejam, sendo que a atuação na internet é capaz de

aumentar a consciência e apoio público para as questões específicas; oferecer respostas rápidas às consultas sobre seus programas; proporcionar fóruns interativos para discussão de assuntos afetos às suas causas; notificar os componentes sobre mudanças sobre suas políticas de ações; permitir aos líderes a monitoração e a troca de informações (até mesmo com outras organizações) (NANUS e DOBBS, 2000, *apud* PERIOTTO e THEODORO).

Tendo em vista uma sociedade brasileira cada vez mais digital, as ONGs não podem mais abrir mão dessa presença digital para estabelecer uma comunicação direta e eficaz com seus *stakeholders*, para alcançar a visibilidade no ambiente *online*, que seja capaz de se expandir no ambiente *off-line*. Lembrando sempre que, embora a presença online seja fundamental, nada substitui o contato presencial.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <http://revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ch/article/viewFile/181/85>. Acesso em 08.06.2015.

### 3. METODOLOGIA

Durante toda a elaboração do Guia busquei apoio em diversas fontes de informação, desde referências em artigos científicos a capítulos de importantes autores, que facilitaram o pensar e o elaborar do produto, e que certamente abriram os horizontes de criação.

A partir de conceitos centrais dos temas já apresentados foi possível identificar a melhor maneira de apresentar os caminhos da comunicação nas Organizações Não Governamentais, desde o planejamento à criação de relacionamentos com os principais públicos, considerando os diversos espaços de atuação, sobretudo o da Internet.

Além disso, foi necessário recorrer a interpretações sobre o Terceiro Setor, pois até então compreendia esse espaço apenas no âmbito das Organizações Não Governamentais. E, embora esse seja o foco de todo o trabalho, reconhecer quais são as características gerais, o papel, as principais conceituações e as instituições do Terceiro Setor foi essencial. Pois é importante considerar e perceber que as ONGs são apenas uma importante parte para a atuação desse segmento social.

Às leituras bibliográficas foram somadas as experiências nas três entidades citadas na primeira parte deste memorial: Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens, Associação Brasileira de Autismo e Intervenção e Movimento Down.

É preciso dizer que, até chegar ao desenvolvimento do Guia “Os caminhos da Comunicação em Organizações Não Governamentais”, foram várias as ideias e vontades de contribuir com o trabalho desenvolvido por essas organizações, todas voltadas para a criação de um produto. Em um primeiro momento, a proposta era criar um canal de consultoria *online* para desenvolver a comunicação nessas entidades. Contudo, o curtíssimo período de tempo para fazer a ideia sair do papel era uma dificuldade latente, e tornou o projeto completamente inviável nesse momento.

Das conversas com a professora Delcia Vidal, e diante do curtíssimo prazo para concretizar um produto, a opção foi voltar o foco para o desenvolvimento de um Guia cujo objetivo é despertar a importância e consciência da comunicação em líderes de pequenas e médias ONGs, que a partir de um material claro e didático, permitisse a esse público-alvo encontrar o próprio caminho da comunicação nessas instituições.

Definido isso, foi realizado um levantamento dos guias já existentes, para saber o tipo de abordagem, conteúdo e objetivo. Com algumas buscas realizadas na internet encontrei guias de relacionamentos específicos, voltados para o relacionamento com um tipo de público

apenas, como o guia da Abracom, “Comunicar é preciso”<sup>12</sup>, cujo foco é orientar gestores das Organizações Não Governamentais para lidar com a imprensa.

Outro importante material encontrado foi manual “Usando a comunicação para obter impacto: estratégias para financiadores”, criado pelo GIFE<sup>13</sup>, também voltado para apenas um único *stakeholder*: investidores.

Assim, o desenvolvimento do Guia se demonstra eficiente para orientar as organizações na introdução desses novos caminhos.

### 3.1. O planejamento do produto

Com os novos rumos de produção do Guia, foi preciso replanejar os passos necessários para o seu desenvolvimento, visando ao cumprimento dos prazos de entrega, tanto para a aprovação e revisão de conteúdo pela orientadora quanto para a banca examinadora do projeto final.

Em um curto período de tempo o cronograma precisou ser apertado, pois foi preciso repensar a abordagem, o conteúdo, definir formato e veiculação. Embora planejado, o produto, desde o começo não teve uma estrutura e definição muito rígidas, o que contribuiu para que ao longo do seu desenvolvimento fosse se adequando ao objetivo fim deste trabalho: ajudar o público-alvo a despertar para a comunicação e identificar os caminhos para melhor se comunicar e se relacionar.

Ainda há muito a ser feito, para que as ONGs percebam os benefícios que a comunicação pode trazer nessas organizações, mas espero que o produto “Os caminhos da Comunicação em Organizações Não Governamentais” possa contribuir para esse importante despertar. Para isso, irei disponibilizá-lo para download em plataformas digitais, como o *issuu*. Visando ao alcance do maior número de líderes e dirigentes das ONGs de pequeno e médio porte. Além disso, também será feita uma divulgação do material por *email*, a ser enviado a partir de um mailing disponibilizado pela ABONG. Um pré-teste será realizado com as pequenas e médias Organizações Não Governamentais do Distrito Federal antes de

### 3.2. A arte visual do guia

---

<sup>12</sup> Guia elaborado pela Associação Brasileira das Agências de Comunicação. Disponível em: [http://www.abracom.org.br/down/Caderno\\_2\\_Comunicar\\_Preciso\\_dez05.pdf](http://www.abracom.org.br/down/Caderno_2_Comunicar_Preciso_dez05.pdf). Acesso em 08.06.2015

<sup>13</sup> O GIFE é uma organização sem fins lucrativos que reúne os principais investidores do país, sendo eles de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária.

Tão importante quanto disponibilizar um conteúdo adequado e útil é apresentar o produto com uma identidade pessoal e profissional.

Para tanto, a confecção do Guia contou com a fundamental contribuição do estudante de *Design Gráfico*, Vinicius Corrêa. Trabalhado a partir de uma tendência minimalista, a arte do produto volta-se para o uso de pouca variação de cor e elementos visuais, contribuindo assim para que o foco do leitor seja voltado para o conteúdo.

Foram escolhidas três cores para compor o *layout*: vermelho, preto e cinza. O tamanho do Guia também facilita a dinâmica de leitura. Criado para o ambiente online, o material também poderá ser impresso nas dimensões 14,8 x 21 centímetros, no papel A5, e que funciona muito bem como um Guia de bolso, facilitando a consulta a qualquer momento.

No que tange à disposição do conteúdo, investiu-se em um layout mais *clean*, com o texto alinhado à esquerda, hifenizado, que se justifica pelo fato dessa escolha proporcionar a fluidez da leitura. Além disso, os textos foram separados em duas colunas para agregar uma melhor homogeneidade da mancha gráfica e dos caminhos de visualização artística e visual do produto.



#### **4. Considerações Finais**

Ao longo deste memorial foram apresentadas as razões para a criação de um produto de comunicação voltado para Organizações Não Governamentais de pequeno e médio porte do país.

A partir do envolvimento com essas entidades durante a trajetória acadêmica foi possível perceber que por trás das justificativas de carências financeiras e humanísticas, havia outra razão maior para a ausência da estrutura organizacional e profissional de Comunicação no Terceiro Setor. O desconhecimento da importância vital da comunicação para a existência e sustentabilidade dessas organizações soma-se à falta de informação, reconhecimento e percepção das vias que a comunicação percorre nas Organizações Não Governamentais.

Sendo essa uma realidade recorrente no setor, na qual a preocupação está direcionada quase que exclusivamente para as urgências sociais que emergem nas comunidades beneficiadas, sobram espaços de investimentos vazios na organização, principalmente na comunicação, muitas vezes dispensada a uma função secundária e amadora nessas instituições, limitando o poder transformador da comunicação para tornar as ONGs mais produtivas, comunicativas e eficientes.

Auxiliar as Organizações Não Governamentais para o entendimento do papel vital da comunicação é um importante passo para contribuir no processo de consolidação enquanto entidades voltadas para a defesa dos direitos de igualdades sociais. E esse amadurecimento precisa estar entrelaçado com a comunicação, andando juntos na mesma direção, trilhando caminhos do planejamento e do relacionamento, buscando cada vez mais potencializar o cumprimento do seu papel social.

Contribuir para o despertar da comunicação na realidade dessas organizações é o objetivo principal do Guia, o qual apresenta os caminhos para que as ONGs iniciem o processo de abertura para a comunicação. Sendo essencial que, ao longo desse processo os líderes sintam-se motivados, sejam e sensibilizados para o potencial que a comunicação tem a oferecer.

As ONGs por si só são comunicadoras natas e só precisam aprender a explorar a força da comunicação. A abertura das ONGs para esse infinito mundo da comunicação possibilita que essa seja uma verdadeira agente de mudança social, adequando-se às necessidades organizacionais para tornar visível e conhecida uma entidade, potencializando e desenvolvendo parcerias para o sustento dessas organizações.

Nesse sentido, despertar a consciência e o entendimento do papel transformador da comunicação no âmbito das Organizações Não Governamentais é uma necessidade, para que

as ONGs invistam em iniciativas de comunicação, seja para mobilizar, envolver, sensibilizar, e principalmente existir enquanto organização.

Sem dúvidas este trabalho é uma realização pessoal e profissional, no qual a minha pretensão é compartilhar o conhecimento de comunicação com o maior número de Organizações Não Governamentais, e fazer com que as pessoas que atuam nessas entidades percebam e reconheçam que não existem fórmulas ou práticas milagrosas de comunicação para este ou qualquer outro setor, mas sim um caminho que precisa ser descoberto e trilhado nessas organizações. Esse é um árduo trabalho, mas fundamental para fazer com que essa seja uma visão permanente das ONGs na busca constante de atingir a sua missão.

Acredito que o Guia tenha cumprido com o seu propósito, de apresentar os caminhos para uma comunicação cada vez mais eficiente, planejada do início ao fim, a partir da identificação dos públicos, da criação e manutenção de relacionamentos, e, sobretudo, da sua integração com a gestão.

Está mais do que na hora das Organizações Não Governamentais entenderem que comunicação não é um diferencial para fazer com que as pessoas reconheçam seu trabalho, se identifiquem com a causa e a própria organização. Ela é a chave de sucesso de todas as ações a serem realizadas na organização e atua como ponte para a maturidade organizacional.

Creio, sinceramente, que é possível fazer a diferença nessas organizações por meio da comunicação. Dentro da perspectiva acadêmica, realizar um trabalho em que se possa alinhar universidade e sociedade é uma experiência além dos âmbitos profissionais. O campo prático não só dispõe dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e de novos experimentos, mas também sentimentos afetivos que embarcam o lado de ser humano e instinto do poder transformador social.

Este não é o fim da caminhada, mas o começo de uma importante e almejada jornada no ramo das Organizações Não Governamentais.

## 5. REFERÊNCIAS

- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003. In: LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. **As dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Terceiro Setor**. Disponível em: <[http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional\\_umolharsobreoterceirosetor2\\_2192.pdf](http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional_umolharsobreoterceirosetor2_2192.pdf)> Acesso em junho de 2015.
- CARRION, Rosinha Machado. **Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no Terceiro Setor**. *Tempo Social*, São Paulo, v. 12, n. 2, p.237-255, 2000.
- COSTA, Eduardo Homem. **A importância da Comunicação no Terceiro Setor**. Site Eduardo Homem. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[www.eduardohomem.com/interno/download/28.pdf](http://www.eduardohomem.com/interno/download/28.pdf)> Acesso em junho de 2015.
- DE PAIVA, Letícia Carpaneiz. **Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor: um estudo de caso da Fundação Ricardo Moysés Júnior**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2009/resumos/R14-1029-1.pdf>> Acesso em junho de 2015.
- DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. SP: Atlas, Capítulo 10, 2008.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse**. Público. São Paulo, Atlas, 2007.
- INÁCIO, Adriele Andréia. **Assessoria de Comunicação no Terceiro Setor: Análise da Pastoral da Criança**. Guarapuava, 2009. Disponível em <<http://www.unicentro.br/redemc/2009/15%20assessoria%20inacio%20OK.pdf>> Acesso em junho de 2015.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.secretariageral.gov.br/mrosc/estudos-e-pesquisas/2012-ibge>> Acesso em junho de 2015.
- KUNSCH, Margarida M. K. **A Organização como Sistema Social. In: Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 1.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 1986, p.19-51.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003, pág. 231
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Valdemar Luiz. **Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: SUMMUS, 2007.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. **As dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Terceiro Setor**. Disponível em: <[http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional\\_umolharsobreoterceirosetor2\\_2192.pdf](http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional_umolharsobreoterceirosetor2_2192.pdf)> Acesso em junho de 2015.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002

NANUS, Burt e DOBBS, Stephen M. **Liderança para o Terceiro Setor**. São Paulo: Futura, 2000.

ORTIZ, Lise, Mari Nitsche. **Gestão de voluntários no Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://cvlondrina.files.wordpress.com/2009/06/artigogestaodevoluntariosnoterceirosetor1.pdf>> Acesso em junho de 2015.

PERIOTTO, Álvaro José Periotto; THEODORO, José Marcos Paulo. **Uso estratégico da Internet e as mudanças nas organizações do Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ch/article/viewFile/181/85>> Acesso em junho de 2015.

PERUZZO, Cicília M.K. **Comunicação nos movimentos populares. A participação na construção da cidadania**. 3ª ed., Petrópolis: Vozes, 2007.

PERUZZO, Cicília M. Krohling. **Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de públicos**. In: Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007.

ROSSY, Elizena de J. B. **Contra Agendamento: o Terceiro Setor pautando a mídia**. Universidade de Brasília. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2011/01/gt\\_jmp-elizena.pdf](http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2011/01/gt_jmp-elizena.pdf)> Acesso em junho de 2015.

SANTANA, Silvia Olga Knopfler. **A comunicação e a captação de recursos no terceiro setor**. In: QUINTEIRO, Eudósia Acuña. Um sensível olhar sobre o terceiro setor. São Paulo: Summus, 2006.

SILVA, Maiara Sobral; SANTOS, Adriana Cristina Omena. **Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: um olhar sobre a comunicação externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins**. 2012. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-santos-comunicacao-organizacional-e-terceiro-sector.pdf>> Acesso em junho de 2015.